科技期刊卓越绩效与精益管理一体化管理模式实践探索

边 莉 马 骏 史本玲 张 勋 董艳艳
[山东省肿瘤防治研究院（山东省肿瘤医院），山东第一医科大学（山东省医学科学院）杂志社，山东 济南 250117]

摘 要：以提升科技期刊杂志社管理水平为切入点，分析了杂志社在转制为企业过程中面临的问题，通过在杂志社管理中引入卓越绩效和精益管理一体化的管理模式，构建有文化特色的现代企业制度，降低成本，提升质量，实现科技期刊杂志社的转型升级。

关键词：科技期刊；卓越绩效；精益管理；一体化；管理模式　　**中图分类号：**G23　　**文献标识码：** A
文章编号：1671-0134（2021）09-023-04　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2021.09.006
本文著录格式：边莉，马骏 ，史本玲 ，张勋，董艳艳 . 科技期刊卓越绩效与精益管理一体化管理模式实践探索 [J]. 中国传媒科技，2021（09）：23-25，107.

截至 2016 年年底，我国共有 5020 种科技期刊，4381 个出版单位。[1] 其中科技期刊大多由科研院所、高等院校等出版，主要以编辑部或杂志社为单位，事业单位编制，管理比较传统，体制僵化，观念和管理水平较为落后。近年来，随着国家事业单位改革的深入，部分编辑部、杂志社已改制为企业。2018 年 12 月 18 日国务院办公厅印发《文化体制改革中经营性文化事业单位转制为企业的规定》和《进一步支持文化企业发展的规定》，[2] 要求进一步深化文化体制改革，继续推进国有经营性文化事业单位转企改制。经营性文化事业单位转制为企业，旨在加快构建有文化特色的现代企业制度，形成有效制衡的公司法人治理结构和灵活高效的市场化经营机制，推动企业做强做优做大。[3] 随着科技期刊杂志社改制步伐的加快以及“互联网 +”时代的来临，大数据时代对科技期刊提出了新的要求，杂志社面临严峻的挑战和考验。科技期刊杂志社原有的管理模式已远远跟不上时代的发展，需要苦练内功、加强管理，实现转型升级。

卓越绩效和精益管理是国际上许多卓越企业广泛应用的两种优秀管理模式，但在科技期刊杂志社管理中应用较少。在 GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》中，对卓越绩效模式的定义是通过综合的组织绩效管理方法，为顾客、员工和其他相关方不断创造价值，提高组织整体的绩效和能力，促进组织获得持续发展和成功 。[4] 卓越绩效模式（Performance Excellence Model）是以各国质量奖评价准则为代表的经营管理模式的总称，[5] 已经成为企业、医院等各种组织实现自身持续改进，不断增强竞争优势的有效途径之一。精益管理是企业降本增效、提高资本投入效益、增强竞争能力的重要手段。推动精益管理方法在杂志社管理中的应用，牢固树立精益理念，将精益管理方法应用到杂志社经营管理的各个主要环节中，在科技期刊杂志社管理中全过程进行降低成本、优化流程、消除浪费、提高效率、提升质量，实现精益提升。

1. 卓越绩效与精益管理一体化融合理论探索

1.1　卓越绩效与精益管理一体化的可行性

卓越绩效与精益管理都是在全面质量管理理念基础上发展产生的，核心理念一致。卓越绩效为企业指明什么是正确的事，精益管理告诉企业怎样才能将事情做正确。[6] 精益管理是在管理中实现精细化，对原有的办法、流程等进行改善，以获取更好的效果，旨在提升企业能力。卓越绩效是一套开放的管理框架，对企业管理各个方面提出要求，并没有规定管理的具体方法和流程，评价体系应用工作的关键在于以自评诊断促进改进提升，卓越绩效优势在于系统评价与诊断，卓越绩效模式中对过程实施和改进的要求与精益生产的要求一致，精益管理优势在于具体业务改进，两者形成优势互补。卓越绩效重点在于诊断发现问题和短板，精益管理以消除浪费为抓手，重点在于持续改进，精益管理与卓越绩效评价是目标一致、相辅相成的管理手段，在改进理念和对过程的关注方面具备内在一致性。所以将卓越绩效和精益管理有机融合、协同推进，可以切实提高企业经营管理的成熟度水平。对卓越绩效自评发现的重大问题，以精益项目建设为抓手，通过采取精益管理工具和项目化管控手段，促进精益改进工作取得实效，提升科技期刊杂志社精益化管理水平，持续提高整体绩效和管理能力。

在实际工作中，推广应用卓越绩效管理理念、方法，依据卓越绩效评价工作导则和评价大纲，将卓越绩效管理的 9 项理念与“方法—展开—学习—整合”工作方法逐步融入日常管理中，宣贯到各专业，落实到每个岗位，使卓越绩效管理模式真正成为指导杂志社管理实践的工作准则。

杂志社必须提升管理，开展精益管理探索与实践，促进企业短板改进和管理提升，助推杂志社效率和效益进一步提升，对提高杂志社发展质量和效益具有十分重要的现实意义。

1.2　卓越绩效和精益管理一体化思路

依照GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》和GB/Z19579-2012《卓越绩效评价准则实施指南》，全面导入卓越绩效模式，通过员工参与卓越绩效评价，挖掘管理优势，发现改进机会，综合诊断杂志社管理成熟度和业绩卓越度，建立改进提升方案，全面提升杂志社综合管理水平。

卓越绩效评价和精益管理分别提供了一张诊断企业当前管理水平的检查表和改进工具，二者具有各自的管理哲学和理念，GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》中提出卓业绩效的9项基本理念，即：远见卓识的领导，战略导向，顾客驱动，社会责任，以人为本，合作共赢，重视过程和关注结果，学习、改进和创新，系统管理。[7]精益管理的5大管理原则是：确定价值、识别价值流、流动、拉动、尽善尽美。[8]卓越绩效的9项基本理念和精益管理的5大原则各有侧重，但都反映了最先进的管理理念和方法。

科技期刊杂志社在管理中贯彻卓越绩效“价值驱动、精益精细、闭环改进、持续提升”的管理理念，[9]通过分析诊断和持续改进，开展精益管理提升，以“顶层设计、问题导向、体系融合”为原则，开展以卓越绩效评价为基础的精益管理，从体系设计、管理评价、改进实施、管理平台、能力建设等方面，探索和构建卓越绩效与精益管理一体化管理模式，促进杂志社管理成熟度和业绩卓越度不断提升。

2. 卓越绩效与精益管理一体化管理模式的构建

顶层设计，建立卓越绩效和精益管理一体化管理平台。将卓越绩效9项基本理念和精益管理5大原则进行比对，对两者的管理理念、基本原则、工具方法等进行分析和研究，弄清两者之间的联系，找准结合点，明确两者之间的衔接方式。卓越绩效评价为组织追求卓越提供了一个系统的“诊断测量仪”，通过自我评价，找出需要改进的短板，对短板应该怎么改进，需要精益管理提供相应的管理和技术手段来支撑，通过二者的有效衔接、相互融合，达到促进持续改进和提升管理的目的，实现结果的卓越。

2.1 构建卓越绩效与精益管理一体化的管理体系

构建科技期刊杂志社卓越绩效与精益管理一体化的管理体系，该体系由“管理理念”“评价改进”“支撑体系”3个部分构成，三者之间具有整体性和一致性。

（1）“管理理念”确定卓越绩效与精益管理一体化的理念，通过问题导向、顾客驱动、改进提升等理念的贯彻，确定卓越绩效与精益管理一体化的正确路线。

（2）“评价改进”确定方法路线，以卓越绩效和精益精细为驱动，以提高管理精细化和绩效卓越度为核心，形成“精益管理—卓越绩效评价—改进提升—创新发展”的管理循环，[10]全面融合领导力、发展战略、组织管控、核心资源、业务布局、保障支撑、成效指标、评价改进等各项关键要素，是卓越绩效评价和精益改进的基础。

卓越绩效评价包括过程评价和结果评价两部分，过程部分由“领导”“战略”“资源”“核心业务过程”“支撑服务平台”和“测量、分析和改进”6个模块组成，[11]结果部分是对杂志社战略目标的诠释和展开；精益改进包括精益五步法和精益方法工具等，精益五步法即“启动准备—问题诊断—方案设计—改进实施—固化完善”5个步骤，是精益管理项目的实施路径。精益方法工具包括分析和改善两类，是实施精益改进的有力武器。

“精益管理选题”和“精益改进提升”是卓越绩效和精益管理一体化的手段，对卓越绩效评价发现的问题，通过精益管理选题转化为精益管理项目，精益管理项目通过持续改进提升实现良好的过程管理和领先的绩效结果。

（3）“支撑体系”为卓越绩效与精益管理一体化提供支撑保证，支撑体系包括组织体系、机制支撑、财务支撑、人才支撑、文化支撑等，使一体化运转更加高效。

“管理理念”“评价改进”“支撑体系”相互作用，形成有机整体，“管理理念”为“评价改进”提供理念引导，“评价改进”促进“管理理念”的实现，“支撑体系”为“评价改进”提供各种保障。

2.2 开展卓越绩效评价

卓越绩效是一种基于自身现状、以结果为导向的评价方法，[12]评价体系应用工作的关键在于以自评诊断促进改进提升，卓越绩效优势在于系统评价与诊断。将卓越绩效评价理念、A—D—L—I和Le—T—C—I评价要素等与精益管理原则相融合，建立适用于科技期刊杂志社的卓越绩效评价体系，继承与创新相结合，理论与实践相结合，动态与系统性相结合，员工参与，实现企业文化内化于心，卓越行为外化于行，营造开展卓越自评、弥补短板、持续提升的卓越氛围。优化评价内容，将精益管理相关内容融入评价条款，尽量量化分析，进一步精简流程，以效率和效益为目标。通过实施精益管理项目，将精益管理与卓越绩效融合，改进短板，最终实现管理水平的提升。

深入融合其他管理体系。为避免“卓越绩效”评价与日常经营管理形成“两张皮”，在卓越绩效评价过程中，要根据实际情况，探索融合其他管理体系，提高评价效率。在评价过程中，将“方法—展开—学习—整合”（A—D—L—I）4个维度与流程、职责、制度和考核等要素相融合。“方法”维度评价时，按照标准条款对应的流程、岗位，将流程、职责、制度等要素作为评价依据之一；“展开”维度评价时，方法适用范围和专业覆盖层级是主要评价要点，对照标准条款对应流程的涉及范围和展开层级，评价“展开”的深度和广度；在“学习”维度评价时，将持续开展评价改进工作作为评价要点之一，考量是否对标准条款对应事项进行绩效评价和考核，并根据考核结果制定改进提升方案；“整合”维度评价时，将流程内跨部门的协调作为评价要点，重点考量部门间配合协调不畅的情况或存在影响整体绩效结果的短板等。绩效评价应注重全面性、公正性和客观性，针对客观的绩效信息对组织或个人工作表现进行评价，避免带有主

观臆断和个人感情色彩。[13]

2.3 实施精益管理项目

基于卓越绩效评价，实施精益管理项目，推进管理短板改进与提升。精益管理项目来源于卓越绩效评价结果，从评价综合诊断报告中挑选短板，以问题为导向，分析项目初始方向，并根据 SMART 原则，将项目方向转换或分解成具体项目的过程。卓越绩效管理和评价中识别出的问题为精益管理项目提供了选题方向，有些具体问题可以直接转换成精益管理项目，有些问题需要进一步分解。

确定精益管理项目后，要结合当前业绩水平与目标要求或标杆的差距，设定评估指标和具体化的项目成果。设计精益管理项目方法与路径。采用系统化分类法，对精益工具与方法进行梳理，深入研究，作为指导杂志社开展精益管理实践的有力武器。

制定精益管理项目实施方案，即前期准备—明确问题—制定措施—方案实施—总结固化等精益管理项目实施的 5 个步骤。（1）前期准备阶段包括建立工作组织机构、制定工作计划、进行宣贯培训、建立工作机制等。实施精益管理，首先要打造领导者、管理者和员工之间的精益化理念和能力，[14] 要做好前期的充分准备。（2）明确问题阶段是精益管理项目开展过程的关键阶段。通过深入访谈、收集资料、过程数据分析、流程分析等，查找问题产生的根本原因，明确改进提升方向。（3）制定措施阶段是精益管理项目重要的一个阶段。主要完善科技期刊杂志社的基础管理，优化流程，明确相应的改进措施，强化绩效管理，制定相应的管理制度等，措施要有明确的质量要求，明确责任部门、责任人。（4）方案实施阶段，包括制定具体计划、组织协调、方案实施、反馈等。（5）总结固化阶段，对实施阶段证明确实有效的措施，进行经验总结，并纳入到规章制度中，对流程进行固化，形成长效机制，提炼优秀成果，编制典型案例，多途径宣传精益管理的成效。在精益项目实施的过程中，要加强项目过程管控，建立高效沟通协调机制。有效地推进和管控项目，突破条线及部门的壁垒，使各级组织、员工间实现目标方向、管理信息和项目进展的有效交流和沟通。

2.4 总结经验，形成长效机制，持续改进

项目实施后，要进行评估验收，全面总结经验和成效，提炼卓越绩效与精益管理一体化项目实施的典型经验和做法，总结出项目的最佳实践，对优秀项目，要进行奖励，充分发挥优秀项目的示范性，并通过举办项目发布会、现场会、座谈会等形式进行宣传推广，使更多的部门和人员参与到卓越绩效与精细管理一体化中。对项目中总结出来的一些好的做法，要通过一定的程序，升级为杂志社的制度标准。对精益管理项目的实施，要常态化，长期坚持下去，形成长效机制，持续推进精益管理。

2.5 构建卓越绩效与精益管理一体化的支撑平台

依托卓越绩效管理机构，将精益项目管理纳入整体管控中，形成由领导小组、工作小组、项目组共同组成的精益管理组织机构。各级机构共同推进精益管理工作，确保各项任务落到实处、取得实效，做到目标明确、要求明确、任务明确，形成组织有力、责任明确、分工协作、运转高效的工作局面。领导小组负责确定精益管理工作的整体思路；协调布置总体工作安排；对精益管理工作中重大问题做出决策。工作小组负责推进精益管理常态化工作；建立工作机制，把握整体进度；协调各项目组解决难点问题。

一是组建精益队伍，构建人才机制。结合卓越绩效评价队伍建设，以能力素质模型为基础，从隐形能力和显性能力两方面，通过甄选、培训、实践、激励等步骤，建立分层分级的精益管理人才队伍。隐形能力考察员工通用素质能力和核心素质能力；显性能力从知识技能和实践能力两个方面，分析提炼评估指标。实践方面，组织各精益管理人才，积极参与项目实施，将所掌握的理念和工具加以应用，提高精益管理实践能力。激励方面，与激励制度以及员工职业发展规划等结合，提供精益管理发展通道，提高精益管理人才荣誉感，形成员工“比学赶超”的良性发展环境。

二是注重宣传推广，营造精益文化。大力弘扬精益管理文化，多层次开展精益管理宣传报道，营造精益精细、创新发展的文化氛围。领导高度重视精益管理宣传管理工作，促进精益管理在员工中的认知。结合卓越绩效评价工作，定期开展精益管理交流活动，持续推进管理提升，对精益项目开展过程中的优秀成果，总结提炼管理亮点，整理具体做法，开展经验分享。

三是坚持依法治企，保障法治环境。坚持“三全五依”，全员守法，让每位员工学法知法懂法，严格遵纪守法，按制度履责、按规矩办事，把依法治企要求全面融入杂志社管理。

结语

科技期刊杂志社通过致力于精益转型，以实现价值为出发点，以提高综合效益为目标，运用精益的理念、方法和工具，对企业价值实现的全过程进行优化改善，消除浪费，提升质量，打造企业精益能力，全面提升企业运营管理水平，并持续自我完善，最终实现卓越绩效。卓越绩效评价体系应用工作的关键在于以自评诊断促进改进提升，切实提高企业经营管理的成熟度水平。以业务改进库建设为载体，将其卓越管理改进提升与杂志社业务改进库管理体系相结合，加强对问题解决过程的规范化管控，推进各项改进措施的落实执行，以精益项目建设为抓手，通过采取精益管理工具和项目化管控手段，促进精益改进工作取得实效，提升杂志社精益化管理水平，持续提高整体绩效和管理能力。媒

参考文献

[1] 安珍，池营营，孙高霞 . 科技期刊集群化发展探讨 [J]. 新媒体研究，2018（23）：70-72.

[2] 国务院办公厅、国务院办公厅关于印发文化体制改革中经营性文化事业单位转制为企业和进一步支持文化

（下转第107页）